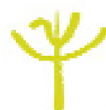
ISSN 1981-6138



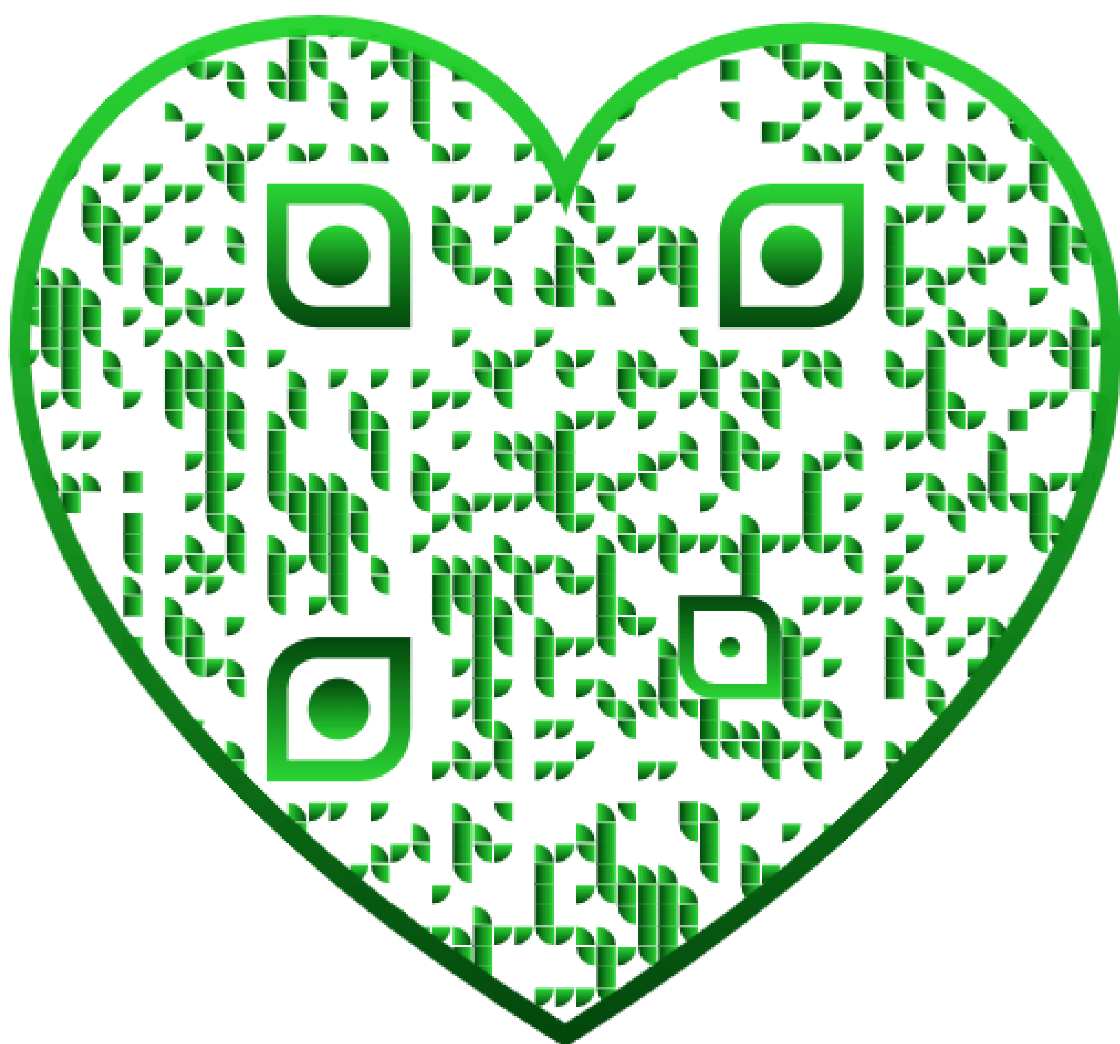
12

Manual de Psicologia Organizacional

Coletânea ConexãoPsi - Série Técnica







Coletânea ConexãoPsi

Dados internacionais de catalogação na publicação
Bibliotecária responsável: Mara Rejane Vicente Teixeira

Naguel, Marta
Série técnica : manual de psicologia organizacional / Marta Naguel, Regina Denck. - Curitiba : Unificado, 2007.
48p. : il. ; 20 x 20cm.

1. Comportamento organizacional. 2.Desenvolvimento organizacional. I. Denck, Regina. II. Título.

CDD (21ª ed.)
658.3

Designer Responsável: Leandro Roth
Designer Gráfico: Cristiane Borges
Ilustrações: Vicente Sledz e Cristiane Borges
Impressão e acabamento: Artes Gráficas e Editora Unificado
grafica@unificado.com
Foto da Capa: Carlos Gutemberg
Todos os direitos desta edição reservados ao Conselho Regional de Psicologia - 8ª Região - Av. São José, 699 - Cristo Rei - Curitiba - PR - CEP 80050-350

Coletânea ConexãoPsi

O Conselho Regional de Psicologia, através da gestão ConexãoPsi, com sua finalidade precípua de promover a Psicologia, a Ética e a Cidadania na sociedade, vem através desta coletânea informar e orientar psicólogos e usuários dos serviços psicológicos sobre as questões administrativas, pertinentes à gestão financeira-política da categoria, e sobre as questões técnicas que atinam às práticas psicológicas.

O momento é ímpar para tal mister, uma vez que a Sociedade se debate com inúmeras questões relacionadas com o comportamento humano. A contribuição que esta coletânea pretende trazer é de ampliar o conhecimento, resgatar a história de 28 anos de lutas do CRP-08, que através do idealismo de muitos profissionais, que contribuíram e continuam contribuindo neste projeto, proporcionar subsídios e informações consistentes para a efetiva utilização da ciência e da técnica psicológica.

A entrega da Coletânea ConexãoPsi, com a série administrativa e a série técnica, é mais uma das ações concretas em direção aos objetivos com que nos comprometemos ao sermos eleitos.

A série técnica da Coletânea ConexãoPsi compõe-se, em seu lançamento, por doze títulos. E elaborada pelas Comissões do CRP-08, tem o intuito de esclarecer dúvidas e oferecer subsídios para o estudo e exercício das práticas psicológicas. Os cadernos são compostos pelo histórico, definição, utilização e objetivos dos diversos campos de atuação dos psicólogos. Desta forma, a Coletânea ConexãoPsi se propõe a ser um ponto de referência e apoio para os profissionais e estudantes de Psicologia, bem como para futuros colaboradores das Comissões. Além de serem uma importante fonte de esclarecimento para a sociedade que como usuária tem a necessidade e o direito de ter mais conhecimentos sobre a Psicologia.

A série administrativa das Coletâneas ConexãoPsi, formada por seis títulos, tem o objetivo de orientar conselheiros, colaboradores e psicólogos sobre as normas e procedimentos que norteiam a gestão do CRP-08, dentro dos princípios de transparência e democracia adotados.

Transmitir a experiência administrativa desenvolvida por nossa gestão é colaborar para que o Conselho Regional de Psicologia da 8ª Região continue crescendo; é auxiliar na capacitação dos novos e futuros conselheiros, bem como firmar ainda mais a sua imagem de Instituição com Administração Ética e Competente, com responsabilidade social e fiscal..

Ao Conselho Regional de Psicologia da 8ª Região cabe desenvolver políticas em prol do desenvolvimento da Profissão, da Cidadania, das Políticas Públicas, da Ética, com uma administração coerente com esses propósitos. Este foi sempre o compromisso do IX Plenário Gestão ConexãoPsi (2004-2007): muita seriedade, trabalho responsável e coerência no discurso e nas ações.

Raphael Henrique C. Di Lascio - CRP 08/00967
Conselheiro Presidente

Guilherme Azevedo do Valle - CRP 08/02932
Conselheiro Vice-Presidente

Alan Ricardo Sampaio Galleazzo - CRP 08/04768
Conselheiro Tesoureiro

Deisy Maria Rodrigues Joppert - CRP 08/1803
Conselheira Secretária

IX Plenário CRP-08
Gestão ConexãoPsi 2004-2007

IX Plenário CRP-08
Gestão ConexãoPsi *- 2004/2007*

Conselheiros Efetivos

Curitiba

- Raphael Henrique C. Di Lascio - CRP 08/00967
  Conselheiro Presidente

- Guilherme Azevedo do Valle - CRP 08/02932
  Conselheiro Vice-Presidente

- Alan Ricardo Sampaio Galleazzo - CRP 08/04768
  Conselheiro Tesoureiro

- Deisy Maria Rodrigues Joppert - CRP 08/1803
  Conselheira Secretária

- Aldo Silva Junior - CRP 08/00646 *(in memorian)*

- Tonio Dorrenbach Luna - CRP 08/07258

- Thereza Cristina de A. Salomé D'Espíndula CRP 08/04776

Londrina

- Sérgio Ricardo B. da Rocha Velho - CRP 08/07140

Maringá

- Rosemary Parras Menegatti - CRP 08/03524

Cascavel

- Fabiana da Costa Oliveira - CRP 08/07072

Foz do Iguaçu

- Flávio Dantas de Araújo - CRP 08/05993 *(in memorian)*

Conselheiros Suplentes

Umuarama

- Rosângela Maria Martins - CRP 08/01169

Campos Gerais

- Marcos Aurélio Laidane - CRP 08/00314

Londrina

- Denise Matoso - CRP 08/02416

Curitiba

- Eugênio Pereira de Paula Junior - CRP 08/06099

- Caçan Jurê Cordeiro Silvanio - CRP 08/07685

Série Técnica - ***Manual de Psicologia Organizacional***

Autores

Marta Naguel CRP-08/08017
Regina Denck CRP-08/05127

Prefácio

Estamos num tempo no qual o trabalho físico é feito pelas máquinas e o mental pelos computadores, nele cabe ao homem uma tarefa para a qual é insubstituível: ser criativo e ter idéias.

Embora a tecnologia tenha proporcionado agilidade e comodidade em todas as áreas de atuação de uma empresa, a identificação de talentos é uma das grandes necessidades do mercado de trabalho, dependendo exclusivamente da atuação de profissionais especializados em gestão de pessoas.

Trabalho e organizações estão presentes na vida de todos. O psicólogo organizacional tem como função estudar e atuar como facilitador das relações entre pessoas e organizações, contribuindo para o desenvolvimento de ambas. Para tanto, intervém nos processos de trabalho, na cultura organizacional, nos intercâmbios comunicativos e muitos outros elementos da realidade institucional.

O trabalho apresentado a seguir tem como objetivo auxiliar os profissionais de recursos humanos na medida em que define conceitos e procedimentos na busca de candidatos talentosos.

O grande desafio das organizações que pretendem competir está além dos sistemas eficientes e dos equipamentos de última geração, ou seja, o seu capital humano é que vai decidir o jogo do mercado. As 500 melhores empresas do Brasil, daqui a uma década, serão as que conseguirem construir melhor esse tipo de capital.

O ser humano com toda a sua potencialidade, é a figura principal e efetivamente pode fazer a diferença para a construção não só de empresas mais ágeis e lucrativas, mas também e, principalmente, um mundo justo e humano, pois só assim terá valido a pena ter vivido estes novos tempos em que o capital humano é o diferencial.

Angela de Fátima Grande Carstens
Pedagoga especialista em Políticas Públicas
de Trabalho, Emprego e Renda;
Coordenadora de Intermediação de Mão-de-Obra
da Secretaria de Estado do Trabalho,
Emprego e Promoção Social, do Governo
do Estado do Paraná Julho 2007

Sumário

1. Apresentação . . . 15
2. Histórico . . . 17
3. Atividades desenvolvidas pelo psicólogo organizacional na gestão de pessoas . . . 19
4. Planejamento de Recursos Humanos . . . 21
4.1 Análise do Trabalho . . . 21
4.1.1 Conceito . . . 21
4.1.2 Objetivos . . . 21
4.1.3 Fatores a considerar para a análise . . . 22
4.2 Planejamento de Cargos e de Carreira . . . 22
4.2.1 Conceito . . . 22
4.2.2 Objetivos . . . 22
4.2.3 Modalidades do Crescimento Profissional na Carreira . . . 23
4.3 Remuneração e Benefícios . . . 23
4.3.1 Conceito . . . 23
4.3.2 Objetivos . . . 24
4.3.3 Tipos de Benefícios . . . 24
5. Controle de Recursos Humanos . . . 25
5.1 Admissão . . . 25
5.1.1 Recrutamento . . . 25
5.1.2 Seleção . . . 25
5.1.3 Movimentação e Desligamento . . . 28
5.1.4 Outplacement . . . 29
5.2 Treinamento e Desenvolvimento - T&D . . . 30
5.2.1 Conceito . . . 30
5.2.2 Objetivos . . . 31
5.2.3 Finalidade . . . 31
5.3 O significado do Coaching . . . 32
5.3.1 Conceito . . . 32
5.3.2 Objetivos . . . 33
5.4 Avaliação de Desempenho . . . 34

5.4.1 Conceito 34
5.4.2 Objetivos 34
5.5 Planejamento Estratégico e Gestão por Competências 35
5.5.1 Conceito 35
5.5.2 Objetivos (e vantagens) 36
5.5.3 Indicadores da Eficácia 36
5.6 Responsabilidade Social (Empresarial) 37
5.6.1 Conceito 37
Referências 41
Sites 41



1. Apresentação

Este Manual foi elaborado pela Comissão de Psicologia Organizacional, do Conselho Regional de Psicologia da 8ª Região, visando apresentar aos psicólogos, aos estudantes de Psicologia e aos envolvidos em gestão de pessoas um panorama geral da atuação do psicólogo organizacional nesta área do conhecimento.

É importante salientar que as atividades desenvolvidas em gestão de pessoas não é exclusividade do psicólogo organizacional (como área de formação), nem tampouco de um departamento específico (denominado Recursos Humanos ou Administração de Pessoas).

A atividade de gestão de pessoas é compartilhada com todos que exercem liderança. A responsabilidade básica, em nível empresarial, cabe ao executivo máximo, como, por exemplo, o presidente, pois a ele cabe a responsabilidade pela empresa toda. Pigors e Myers, na obra "Personal Administration", assinalam que a administração de pessoas é uma responsabilidade (exclusiva) de linha e uma função de staff. A gerência, em todos os níveis hierárquicos decide sobre a necessidade de pessoal, especifica as características do ocupante do cargo, entrevista candidatos (encaminhados pelo órgão de staff), verificando suas competências, e define qual candidato fará parte de seu time. Também é a gerência quem treina, envolve e estabelece o compromisso com os objetivos organizacionais, avalia o desempenho e decide sobre desligamento, promoção e transferência de colaboradores.

Os especialistas de pessoal (órgão de Administração de Pessoas ou Recursos Humanos) assessoram os gerentes em tudo o que se refere à consultoria, aconselhamento e serviços de vários tipos de controles, com o objetivo de assegurar diretrizes uniformes de administração de pessoal destinadas a alcançar os objetivos da organização. Ou seja, o órgão de staff estabelece normas e critérios de pessoal, executando atividades especializadas. A busca de harmonia entre chefias e especialistas em administração de pessoas evita sobrecarregar, centralizar ou descentralizar caoticamente os encargos em um ou outro extremo.

Desta forma, o órgão de Administração de Pessoas / RH pode ser constituído por psicólogos, administradores, pedagogos, sociólogos, engenheiros, economistas, dentre outros, desempenhando as atividades que são descritas neste Manual. No entanto, o enfoque da atuação de cada profissional, bem como o desempenho de suas atividades, é fortemente influenciado por sua área de formação. Exemplificando, enquanto o psicólogo focaliza predominantemente os processos e relações interpessoais, o administrador enfatiza o gerenciamento dos recursos disponíveis para a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. A competitividade entre as empresas, a pressão por resultados e eficácia pro-

dutiva, a fim de garantir sobrevivência e destaque, levou-as a reduzir custos, efetuar empowerment (delegação do poder de decisão) e downsizing (enxugamento das estruturas organizacionais, reduzindo níveis hierárquicos) em sua estrutura. Objetivando crescente market share (participação no mercado), aponta para a tendência de equipes multidisciplinares, com formação generalista e contínua, além de job rotation (revezamento de funções) intradepartamental para flexibilizar comportamentos.

Os temas, neste manual, foram divididos em dois blocos. No capítulo 1, foi resumido um histórico da Psicologia Organizacional no Brasil. No demais foram feitas referências às principais atividades desenvolvidas pelos profissionais do órgão de staff – Administração de Pessoas / RH, em especial pelo psicólogo organizacional.

A missão da ação da Psicologia Organizacional é explorar, analisar e compreender como as pessoas se relacionam dentro de uma empresa, que é um sistema que interage dinamicamente com o ambiente no qual está inserida.

Considerando que o ambiente de negócios das empresas é instável e competitivo, exige-se que os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas antecipem-se às mudanças, construindo, ao mesmo tempo, estratégias e procedimentos que promovam, preservem e restabeleçam a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

Nossa pretensão é trazer uma amostra de nossa compreensão sobre o assunto, devido à sua amplitude e profundidade, sendo difícil (senão impossível, pela sua dinamicidade) esgotá-lo.

Boa leitura, bons insights e havendo discordância e/ou complementação dos temas abordados os e-mails para contato estão disponíveis logo abaixo.

Marta Naguel CRP-08/08017 - marta@rayla.com.br
Regina Denck CRP-08/05127 - repsico@hotmail.com

2. Histórico

O aparecimento da Psicologia Organizacional está associado à industrialização que ocorreu nos países dominantes no fim do século XIX e início do século XX. Coincide com o despontar da própria Psicologia como campo geral de estudos e aplicação.

Naquela ocasião, o que se buscava eram procedimentos para avaliar e selecionar militares para os exércitos e empregados para as indústrias em expansão.

Frederick Taylor, Frank Gilbreth e Lilian Gilbreth (verificar nomes, pois foram complementados na revisão) dedicaram-se a investigar a forma pela quais as tarefas são executadas pelas pessoas, desenvolvendo o que veio a ser chamado de "estudo do tempo e movimento". A partir desses estudos, voltaram a atenção para analisar e projetar ambientes de trabalho e tecnologias que levassem em consideração as características humanas. Depois, as duas Grandes Guerras na primeira metade do século XX trouxeram uso extenso de testes psicológicos para atender às solicitações de seleção de recrutas.

Com o uso sistemático do processo, o âmbito de atuação foi sendo ampliado para outras atividades, como o treinamento dos empregados e a análise dos fatores do ambiente que afetam o trabalho.

Até meados de 1930, os estudos e intervenções centravam-se junto aos incentivos financeiros (fadiga, luminosidade, teste de admissão e turnos de trabalho). Nas décadas seguintes, os estudos e intervenções eram dirigidos a incentivos não financeiros (liderança, relações interpessoais, moral no trabalho e avaliação de executivos).

Na década de 1950, Abraham H. Maslow propõe uma hierarquia das necessidades humanas. Poucos anos depois, Douglas McGregor despontou com sua Teoria X e Teoria Y. Questões tradicionais como aquelas relativas ao recrutamento, testagem, seleção, treinamento, análise de tarefas, incentivos, condições de trabalho e outras passaram a ser vinculadas ao sistema social da organização como um todo.

Novas práticas de gestão (gestão da qualidade total, a cultura de aprendizagem, trabalho em equipes, just in time) deram-se com o intenso desenvolvimento tecnológico na segunda metade do século XX.

Principais contribuições de psicólogos no século XX

Autores	Principais contribuições
Kurt Lewin	- Desenvolveu estudos experimentais do comportamento de pequenos grupos. - Deu origem aos Grupos T (de treinamento) e aos Laboratórios de Treinamento (EUA).
Rensis Likert	- Fundou o Institute for Social Research (EUA), um relevante centro de investigação da área. - Revelou a importância da participação nos sistemas gerencias.
Harold J. Leavitt	- Realizou experiências em torno dos princípios fundamentais da Psicologia Organizacional. - Demonstrou a superioridade da comunicação bidirecional nas relações de subordinação.
Elliot Jaques	- Fundou o Tavistock Institute of Human Relations (Inglaterra), um grande centro de investigação da área. - Aplicou métodos psicanalíticos aos conflitos organizacionais.
Frederick E. Emery e Eric L . Trist	- Deram origem a Escola Sociotécnica (Inglaterra), que coloca em relevo os conteúdos do trabalho. - Desenvolveram a idéia de que a um sistema técnico de trabalho correspondem articulações sociais variadas.
Georges Friedmann	- Teceu críticas severas às bases psicológicas dos princípios tayloristas. - Aprofundou a perspectiva social e histórica da organização do trabalho.
Chris Argyris	- Destacou a responsabilidade da organização em assegurar que o potencial das pessoas seja realizado. - Foi um dos autores que mais impulsionou os estudos sobre aprendizagem organizacional.
Warren Bennis	- Fundou o Instituto de Liderança (EUA) e desenvolveu a idéia da liderança como uma aptidão acessível. - Desenvolveu a noção de gerenciamento ad hoc como antídoto à burocracia.
Geert Hofstede	- Colocou ênfase na diversidade cultural e influenciou fortemente os estudos de administração cultural. - Estabeleceu categorias que distinguem as culturas nacionais e marcou os estudos transculturais.
Edgar H. Schein	- Como precursor teve forte influência do campo da Psicologia Organizacional. - Estabeleceu dois conceitos inovadores: cultura corporativa e âncoras de carreira.

3. Atividades desenvolvidas pelo psicólogo organizacional na gestão de pessoas

Este manual descreve as atividades que o psicólogo organizacional pode executar nas organizações. Estas atividades podem tomar três aspectos distintos, conforme a extensão, a amplitude e a profundidade do trabalho a ser executado pelo psicólogo organizacional. São elas:

- Técnico;
- Estratégico;
- Político.

No **plano técnico,** o psicólogo utiliza instrumentos e procedimentos conhecidos ou disponíveis. As atividades, assim, são executadas de forma sistemática, conforme pré-estabelecido.

No **plano estratégico,** o psicólogo integra a equipe que formula as táticas de ação.

No **plano político,** o psicólogo integra a equipe que formula as políticas globais para a organização. As atividades desenvolvidas neste nível se desdobram em ações estratégicas e técnicas congruentes.

Em gestão de pessoas é necessário que se faça o planejamento e o controle dos recursos humanos.

No planejamento, dois fatores se mostram importantes:

- Esforço na condução de mudanças que envolvam políticas de pessoas, planejamento de carreira e administração de conflitos;
- Esforço para interpretar o cenário organizacional.

O **controle** de Recursos Humanos tem como pré-requisito:

- O conhecimento das técnicas específicas relativas às atividades;
- Legislação vigente;
- O conhecimento do comportamento humano e suas manifestações;
- Habilidades no trato com pessoas;
- Conhecimento dos fatores motivacionais que impulsionam pessoas a produzirem mais e melhor, contribuindo para um ser humano mais integrado e feliz num mundo preservado e respeitado.

4. Planejamento de Recursos Humanos

4.1 Análise do Trabalho

4.1.1 Conceito

Consiste no primeiro passo para alinhar os objetivos e metas da organização à efetiva realização de resultados, seja num contexto de organização ou de reorganização de pessoal. Denomina-se Análise do Trabalho o método de identificação e avaliação dos fatores que podem determinar ou influenciar o volume potencial de resposta do ser humano às solicitações que lhe são feitas no desempenho das tarefas, as quais se realizam em condições que mudam sem cessar.

Definem-se, nesta atividade, as variáveis dos seguintes conjuntos:

- Características do trabalho;
- Características do trabalhador;
- Condições de execução do trabalho.

4.1.2 Objetivos

- Integrar a força de trabalho à base das tarefas e responsabilidades;
- Orientar os processos de recrutamento, seleção e alocação do colaborador, conforme suas competências;
- Desenvolver programas de T&D específicos para a superação do gap e melhoria da performance profissional;
- Administrar salários e benefícios de forma a compensar os trabalhos na base das competências e especializações requeridas, complexidade de tarefas e responsabilidades;
- Fundamentar promoções e transferências de colaboradores através de cuidadosa distribuição de responsabilidades, atribuindo-se igual salário para igual trabalho e desempenho;
- Revisar, prevenir e corrigir condições de trabalho que se mostrem perigosas, desnecessárias e/ou insalubres;
- Fornecer um diagnóstico da organização em termos de desempenho, qualidade e quantidade, que possibilite à empresa ser mais competitiva no seu mercado de atuação.

4.1.3 Fatores a considerar para a análise

- Natureza do trabalho;
- Condições de realização do trabalho: quanto ao executor (em pé, sentado, parado, etc.) e quanto ao ambiente (quente, frio, esfumaçado, nível de ruído, presença de agente químico, temporário, permanente etc.);
- Qualificações necessárias do colaborador: aspectos físicos, mentais e psicológicos;
- Responsabilidades do trabalho;
- Duração do tempo de aprendizagem;
- Possibilidades de promoção;
- Metodologia de avaliação do desempenho e progresso do colaborador;
- Contribuição e integração deste trabalho ao conjunto da organização;
- Relacionamentos interpessoais envolvidos na execução das atividades.

4.2 Planejamento de Cargos e de Carreira

4.2.1 Conceito

O Plano de Cargos e de Carreira está calcado na premissa de que o desenvolvimento do profissional é o resultado da conjugação de dois fatores principais: disposição para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas.

O dinamismo das mudanças organizacionais e as exigências crescentes quanto às competências dos colaboradores devem ser levados em consideração no desenho dos cargos.

4.2.2 Objetivos

- Possibilitar a efetivação dos princípios da igualdade (salários iguais para trabalhos iguais) e da correspondência salarial (relação entre as dificuldades e as responsabilidades do trabalho);
- Fornecer subsídios para o sistema de transferência, ajustamento de pessoal e de melhoria por merecimento;
- Facilitar a elaboração do orçamento de salários;
- Evidenciar falhas na delegação da autoridade, identificando os defeitos da organização e possibilitando medidas corretivas;
- Definir os segmentos de carreira com seus respectivos níveis, compatíveis com a realidade e as necessidades da empresa;
- Estabelecer trajetória de carreira que possibilite ao profissional ter perspectiva de desenvolvimento e ascensão profissional;

- Incentivar e encorajar o profissional a buscar maior conhecimento e desenvolvimento, explorando suas potencialidades;
- Tornar claras as possibilidades de carreira, para que os profissionais, com base nessas possibilidades, planejem seu crescimento profissional na entidade.

4.2.3 Modalidades do Crescimento Profissional na Carreira

As modalidades de crescimento são as seguintes:
a) Promoção vertical no segmento de carreira.
É o crescimento do profissional para o nível imediatamente superior ao que ocupa no seu segmento de carreira.

b) Reclassificação com mudança de classe.
É o crescimento do profissional para outro segmento de carreira que lhe assegure elevação de classe, ou seja, quando o profissional estiver enquadrado numa classe anterior à classe imediatamente superior a do segmento de carreira a ser atingido.

c) Reclassificação sem mudança de classe.
É o crescimento do profissional para um determinado nível de outro segmento de carreira que não lhe propicie mudança de classe. Esta modalidade se aplica quando o profissional está situado numa classe igual ou superior ao do nível inicial do novo segmento. Estando em classe igual a do nível inicial do novo segmento, fica o profissional enquadrado nesse nível. Estando em classe superior a do nível inicial do novo segmento, enquadra-se no nível correspondente à classe atualmente ocupada. Nesta modalidade de crescimento, o profissional permanece, portanto, na mesma classe em que se situava.

4.3 Remuneração e Benefícios

4.3.1 Conceito

Remuneração é a denominação à totalidade da retribuição que os colaboradores recebem pelas atividades desenvolvidas, conforme especificações da análise do trabalho e integrantes do Plano de Cargos. Compreende o salário, que são os valores em moeda corrente do país, e os benefícios, um conjunto de iniciativas, de caráter permanente, que visam motivar e reter talentos nas empresas.

Algumas empresas adotam salário composto de uma parte fixa e outra variável por julgarem ser mais atraente para determinados cargos ou para estimular a produtividade.

Para garantir a competitividade da remuneração, as empresas realizam freqüentemente pesquisas junto aos concorrentes que também possuem políticas de remuneração atrativas perante o mercado.

4.3.2 Objetivos

- Motivar os colaboradores;
- Atrair e reter talentos;
- Demonstrar responsabilidade social para com seus colaboradores.

4.3.3 Tipos de Benefícios

- Plano de previdência privada complementar;
- Alimentação e transporte;
- Assistência médica e odontológica;
- Cooperativa de crédito;
- Programa de apoio pessoal;
- Bônus e prêmios;
- Seguro de Vida;
- Academia de ginástica;
- Programa de participação nos lucros e *stock options;*
- Creche ou reembolso de creche;
- Investimentos na educação dos colaboradores;
- *Outplacement.*

A concessão de alguns benefícios atende à legislação vigente, por isso é importante que o psicólogo mantenha-se informado através da mídia à sua disposição (internet, jornais, sindicatos). Outros, no entanto, atendem à visão de mercado, na qual a competitividade por talentos é bastante intensa. Ressalta-se, aqui, a importância de observar, pesquisar e analisar a região onde se localiza a empresa, a necessidade de especialização do trabalho, rotatividade da mão-de-obra (quantitativa e qualitativamente), dificuldades de reposição de pessoal, grau de satisfação dos colaboradores, entre outros fatores situacionais.

5. Controle de Recursos Humanos

5.1 Admissão

5.1.1 Recrutamento

Conceito

A função do recrutamento é a de suprir a seleção de candidatos. Consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente capazes de ocupar postos de trabalho na empresa. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção, possibilitando a escolha.

Fases

O recrutamento requer um planejamento que se constitui basicamente de três fases:

- pesquisa interna de necessidades;
- pesquisa externa do mercado;
- definição de técnicas de recrutamento a utilizar.

Tipos

- Interno: procura de candidato na própria empresa, ou;
- Externo: procura no mercado.

Fontes

Há várias fontes de recrutamento, entre elas:

- empresas especializadas de recrutamento e seleção;
- centros de formação;
- meios de comunicação em geral;
- arquivo/banco de currículos.

5.1.2 Seleção

Conceito

A seleção de pessoas faz parte do processo de previsão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recru-

tamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: introdução de recursos humanos na empresa. Seleção é uma atividade de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada e classificação, e, portanto, restritiva.

A seleção, para ter validade, deve apoiar-se em critérios que geralmente são extraídos a partir das características do cargo a ser preenchido; assim, o ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo.

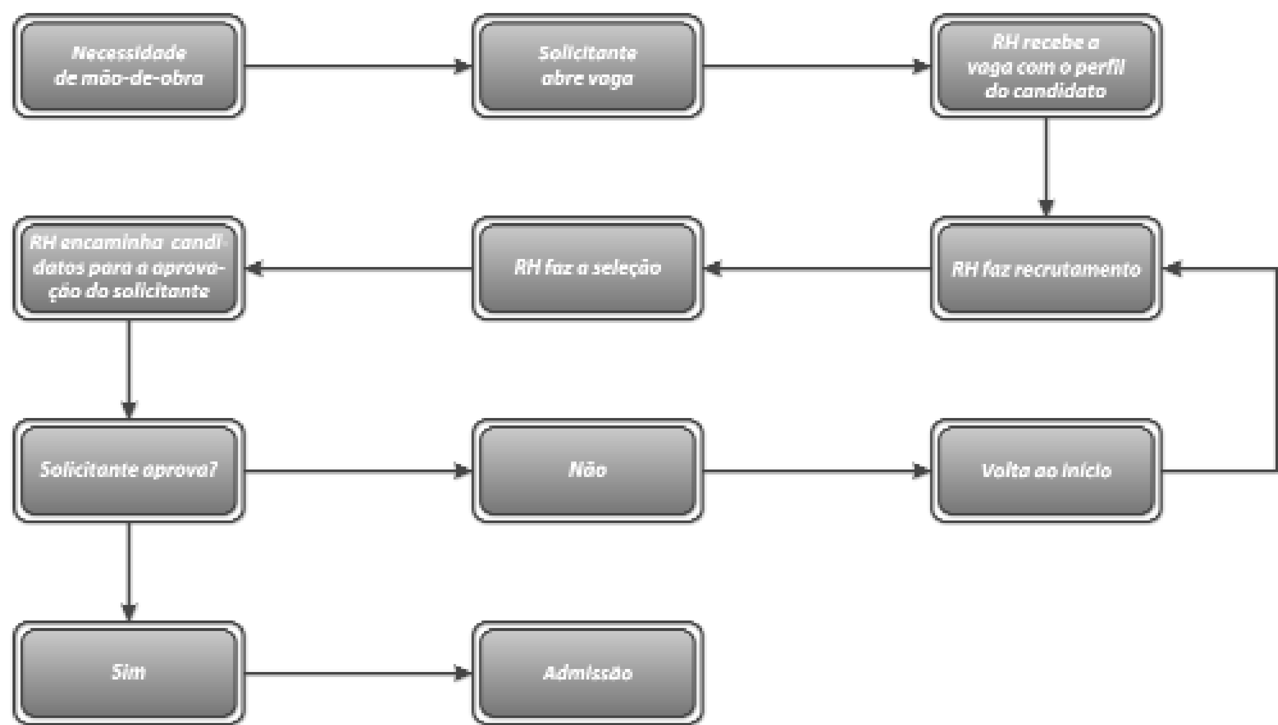
Objetivo

Selecionar pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com os objetivos da empresa para ter melhor desempenho, redução de custos e elevação da qualidade dos produtos e serviços da organização, tornando a empresa mais competitiva no mercado em que atua.

Algumas técnicas de seleção que podem ser utilizadas:

- Análise de *curriculum*;
- Entrevistas: com roteiro ou sem roteiro;
- Testes de conhecimentos: gerais e específicos;
- Testes de personalidades: expressivos, projetivos e inventários;
- Técnicas de simulação: psicodrama e dramatização;
- Provas de conhecimentos ou capacidade: geral (cultura geral, idiomas) e específico (conhecimento técnico e cultura profissional);
- Testes psicométricos: de aptidões e expressivos;
- Testes de personalidade: projetivos e inventários;
- Técnicas de simulação: dinâmica de grupo, psicodrama, dramatização ou role-playing.

Macro fluxo de recrutamento e seleção



Recomendações das autoras:

O psicólogo organizacional que desempenha a atividade de seleção deve:

- orientar o requisitante com informações técnicas e objetivas para ter postura ética e conhecimentos técnicos;
- conhecer a organização, seu posicionamento no mercado, bem como seus produtos e serviços, sua cultura, valores e princípios; sua missão, visão e objetivos estratégicos; seu tipo de administração, entre outros aspectos.

5.1.3 Movimentação e Desligamento

Acompanhamento de funcionário recém-admitido

Iniciando o processo, o funcionário participa de treinamento que visa esclarecê-lo sobre a política da empresa, seus valores, sua missão, a estrutura, as áreas de atuação, as funções, as formas de gestão de recursos humanos e de gestão da qualidade, entre outros aspectos. Esse treinamento pode ser inicialmente desenvolvido pela área de Recursos Humanos e aprofundado pelos gerentes, supervisores e chefes imediatos.

O acompanhamento do funcionário recém-admitido tem a duração máxima de 90 (noventa) dias. Durante este período são propiciadas ao novo funcionário as condições que facilitem a integração às suas funções. Pode, assim, serem oferecidas diferentes ações: treinamento (cursos e estágios), visitas, reuniões técnicas, palestras, orientação no próprio serviço, monitoria, entre outras. Os gerentes têm papel primordial nesse processo, pois cabe a eles acompanhar e orientar o novo funcionário, tomar decisão quanto à efetivação e continuar seu processo de integração.

Acompanhamento de pessoal com mudança para outro segmento de carreira

Para facilitar a adaptação do funcionário ao novo segmento, são desencadeadas ações orientadoras relativas aos processos específicos de trabalho. No desenvolvimento dessas atividades, os gerentes devem treinar e orientar o funcionário no novo processo de trabalho.

É esperado pelo empregador que o psicólogo organizacional detecte a possibilidade ou necessidade de mudança do colaborador, negocie junto às áreas esta transferência e providencie ações necessárias para o melhor desempenho na nova função.

5.1.4 Outplacement

Conceito

Outplacement é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas organizações. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos.

No Brasil, em meados da década de 80, as soluções de outplacement passaram a ser mais conhecidas, com o surgimento das primeiras empresas nacionais prestadoras deste tipo de serviço. Em meados da década de 90 começaram a chegar ao Brasil as primeiras empresas multinacionais do ramo, aumentando a competitividade deste mercado.

Hoje, no Brasil, este tipo de serviço conta com diversas empresas, nacionais e multinacionais, além de profissionais e consultores autônomos, que dentre outros serviços, oferecem soluções diversas de gestão de talentos, dentre elas o outplacement.

Objetivo (Vantagens)

Qual funcionário não ficaria satisfeito em saber que a empresa que ele está se desligando, contratou uma empresa para fazer a sua recolocação no mercado? A satisfação é geral, além de causar um aspecto positivo nos que estão saindo, motiva os atuais funcionários e também os que desejam trabalhar na empresa. Além de ser uma forma responsável, também é a maneira da organização fazer seu marketing pessoal.

O outplacement auxilia a empresa a manter uma boa imagem junto aos colaboradores e à comunidade, pois os colaboradores sempre ficam satisfeitos quando sentem que a empresa dá valor e se preocupa diretamente com eles. A comunidade valoriza ações de empresas que respeitam seus colaboradores.

Planejar melhoria, planos de carreira e fazer com que os colaboradores sintam-se funcionais nas empresas é essencial. O serviço de outplacement, nesse caso, entra como uma atividade que abrange e tem como objetivo aumentar as chances de planos, estudar a solução para a carreira, levando em conta as realidades e as tendências do mercado, a experiência e o objetivo da pessoa e da empresa em questão.

5.2 Treinamento e Desenvolvimento - T&D

5.2.1 Conceito

O programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem a finalidade de explicitar as diretrizes, as políticas e as ações de preparação e aperfeiçoamento do pessoal que contribui para a melhoria da qualificação e para o alcance dos resultados esperados pela empresa.

A principal característica do T&D é contribuir para o desenvolvimento dos funcionários tanto no alcance das metas pessoais e profissionais propostas, quanto nos respectivos segmentos de carreira, ajudando-os a crescer, considerando o quadro de oportunidades oferecidas pela empresa.

Especial atenção deve ser dada ao desenvolvimento de pessoas e equipes, a fim de torná-las, simultaneamente, excelentes para as atividades empresariais e plenas na realização pessoal. Pessoas possuem diferentes expectativas, competências, experiências, valores, crenças e posturas. A organização deve considerar estes aspectos, proporcionando ambiente para o desenvolvimento e a realização pessoais enquanto agrega valor aos negócios e realiza os objetivos organizacionais estratégicos.

Assim, é imperativo considerar o colaborador sob dois aspectos: individual e social. No primeiro, individual, visto como potencial a ser desenvolvido, um profissional com plano de carreira e projeto de vida. No aspecto social, visto como um sistema aberto que interage horizontal e verticalmente; influencia e é influenciado.

Comunicação, coesão, congruência, liderança, integração, comprometimento, confiança, entre outros, constituem fatores a serem enfatizados nos programas de desenvolvimento de equipes, na medida em que contribuem para o sucesso dos negócios e criam um ambiente de trabalho propício ao bem-estar, motivação e sinergia dos membros das equipes.

Especial atenção também deve ser dada aos temas que trabalham no aspecto preventivo e de melhoria do ambiente de trabalho. Assim, assuntos relacionados ao combate do Stress e Qualidade de Vida devem ser abordados em ações de T&D.

As atividades de T&D são estratégicas na criação de diferencial competitivo das empresas, pois promovem mudanças culturais e comportamentais. Trazem retornos altamente valiosos para as empresas, para as pessoas envolvidas, e, principalmente, para os fornecedores e clientes.

Idalberto Chiavenato, em "Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro", assinala que "criar valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo e proporcionar satisfação e envolvimento no sentido de obter resultados e alcançar a excelência, seja em produtividade como em qualidade".

O desenvolvimento de pessoal pressupõe o emprego de múltiplas ações, realizadas dentro ou fora da organização. Cursos, estágios, workshops, convenções, congressos, feiras, entre outras iniciativas, aumentam o comprometimento dos colaboradores e propicia a retenção de talentos.

5.2.2 Objetivos

- contribuir para o desenvolvimento dos funcionários no alcance das metas propostas, nos respectivos segmentos de carreira;
- promover a integração entre funcionários;
- melhorar as relações entre líderes e subordinados;
- superar conflitos e limitações;
- incentivar o suprimento das necessidades identificadas no contexto das próprias equipes;
- fortalecer o trabalho coletivo e facilitar o estabelecimento de objetivos claros e comuns, dentre outros.

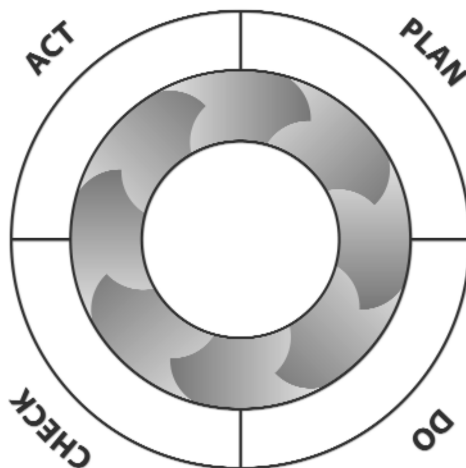
As ações de T&D atendem a todos os níveis funcionais e estão voltadas para o alcance dos resultados esperados pela empresa. Estas ações devem estar embasadas sempre pelo processo de levantamento de necessidades de treinamento, devendo, portanto, serem justificadas.

5.2.3 Finalidade

De modo geral, as ações de T&D são voltadas para o atendimento de necessidades decorrentes de:

- Processos de mudança da entidade e dos setores por ela atendidos;
- Desenvolvimento de projetos e atividades;
- Implantação de novas tecnologias e metodologias de trabalho;
- Incorporação de novas tecnologias;
- Implantação de novas formas de organização do trabalho e de sistemas operacionais;
- Aperfeiçoamento das relações de trabalho: interpessoais, hierárquicas e funcionais;
- Aperfeiçoamento das formas de gestão;
- Consecução dos resultados esperados em nível organizacional, de equipe e individual;
- Correção de discrepâncias de desempenho;
- Adaptabilidade às novas funções, novos segmentos de carreira e à própria entidade, dentre outras.

Etapas do Processo de Treinamento & Desenvolvimento



Act – Agir para solucionar os desvios apresentados na fase anterior
Check – Checar se a ação escolhida atendeu as necessidades apontadas
Plan - Planejar – fase do levantamento de necessidades de treinamento ou outras ações
Do – Fazer – Realização do Treinamento ou outra ação escolhida

5.3 O significado do Coaching

5.3.1 Conceito

O coaching (evento) é processo socrático, sistemático e progressivo para descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar. O coach (treinador) permanece com a pessoa até o momento em que ela consiga atingir o resultado esperado ou chegar até ao ponto pré-determinado no contrato inicial de trabalho. O coaching é um instrumento vital para a criação e disseminação do conhecimento corporativo, agregando valor à organização e ao cliente.

5.3.2 Objetivos

A tarefa do coach é ajudar o profissional a tomar as melhores decisões em sua carreira, a melhorar seu desempenho e criar condições de sucesso profissional e pessoal.

Muitas organizações incentivam o papel de coaching para ajudar pessoas a se desenvolver, demonstrando atitude objetiva, transparente e de respeito, a fim de que seus colaboradores possam se desenvolver com mais eficácia, gerando melhores resultados.

Vejamos abaixo os objetivos do coaching, comparando-o com outras atividades.

Coaching e Treinamento

Enquanto o treinamento não leva em consideração as diferenças individuais das pessoas nem suas habilidades, motivações ou compromissos, o coaching envolve total adequação às características do aprendiz, tais como, preparação intelectual, criação de novas habilidades e desenvolvimento de competências.

Coaching e Aconselhamento

Na verdade o coaching oferece aconselhamento e orientação para valer, mas se diferencia, pois o coaching envolve o compromisso de apoiar e de ajudar as pessoas a realizar metas desafiadoras que estão colocadas no médio ou no longo prazo. Ou seja, o coach atua no campo do desempenho, no alcance de resultados e na realização pessoal.

Coaching e Encarreiramento

Para muitos, o coach é um preparador profissional que melhora o desempenho das pessoas em relação ao cargo ocupado, no sentido de possibilitar ou acelerar o seu encarreiramento.

Coaching e Mentoring

Mentoring é um relacionamento de apoio, em que uma pessoa mais experiente transfere o seu conhecimento, sua sabedoria e experiência a uma pessoa novata. Visa criar horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências e se estende para o futuro em termos de carreira profissional. E ao nos referimos à condução do desempenho no curto prazo estamos falando de coach.

Os papéis de coach e de mentor são diferentes entre si, com o coach focado mais em resultados e o mentor mais focado na pessoa.

5.4 Avaliação de Desempenho

5.4.1 Conceito

A avaliação de desempenho é o meio de coleta de informações para melhoria das ações institucionais e dos diversos profissionais, tendo função de orientação, apoio e assessoria, e não apenas de fornecer informações para decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos.

Dessa maneira, o processo deve ser concebido com base na pressuposição de que o programa deve levar à superação de barreiras, à qualidade e à produtividade da organização.

5.4.2 Objetivos

Fatores de sustentação de um programa de acompanhamento e avaliação de desempenho:

- Ter definidas políticas, diretrizes e critérios que permitam o acompanhamento e a avaliação da participação das equipes no alcance de resultados;
- Indicar as condições básicas que viabilizem a concretização de um sistema de acompanhamento e de avaliação de resultados;
- Explicitar aos funcionários a relação entre alcance de resultados e seu crescimento profissional;
- Propiciar condições de análise de desempenho em termos de qualidade e produtividade;
- Propor formas de acompanhamento e de avaliação de resultados, com ênfase na orientação, visando à melhoria das ações da empresa e dos seus profissionais.

Como processo contínuo e sistemático, a avaliação de desempenho não deve ocorrer somente ao final de um período. Ela deve ser contínua, permeando momentos:

- Anteriores ao estabelecimento dos objetivos, de modo a verificar condições de trabalho necessárias;
- Do próprio processo, a fim de promover melhorias;
- Finais, que permitam decisões sobre a qualidade do resultado.

Recomendações de como fazer funcionar a avaliação de desempenho

- Para que a avaliação se concretize de forma eficaz, alguns cuidados devem ser tomados:
- Os resultados de qualidade e de produtividade esperados devem estar muito claros para todos os profissionais e explícitos no planejamento global da entidade;

- Os resultados de qualidade e de produtividade devem ser encarados como objetivos a atingir e negociados com as diversas equipes de profissionais;
- A sistemática de planejamento proposta e aplicada pela entidade deve indispensavelmente prever que a elaboração deste se desdobre em três níveis: global da entidade, por unidade e por equipe de trabalho;
- A metodologia de planejamento deve preconizar que, nesses três níveis, os objetivos estejam claramente definidos, e que, nos dois últimos, os indicadores e os padrões de desempenho sejam estabelecidos para cada objetivo a atingir e que os instrumentos e as múltiplas formas de acompanhamento, de avaliação e de recuperação estejam previstos.

Escolha de estratégias de ação e de formas de acompanhamento e avaliação

Os objetivos devem ser a base da ação. Se o objetivo é avaliar o desempenho individual deve ser realizado o cruzamento das informações obtidas através das entrevistas e/ou preenchimento de instrumentos. Se o objetivo é avaliar o desempenho da unidade ou equipe, cada área deve escolher suas estratégias de ação, formas de acompanhamento e de avaliação de resultados, dentro do contexto das políticas e diretrizes deste programa e da entidade.

Preferencialmente ao final de um semestre deve ser efetuada a análise dos resultados, identificando ações que estão sendo bem desenvolvidas e aquelas que precisam ser melhoradas. Cada equipe ou unidade deve ter bem clara sua atuação e necessidades, para, juntamente com o respectivo coordenador, redirecionar suas ações, se necessário.

5.5 Planejamento Estratégico e Gestão por Competências

A implantação de Gestão por Competências pressupõe a existência do Planejamento Estratégico na organização. O profissional da área de Administração de Pessoas, na visão sistêmica de empresas, participa da definição das políticas e tomada de decisões no Planejamento Estratégico para atuar com eficácia na Gestão por Competências.

5.5.1 Conceito

“Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”, segundo Philip Kotler. Diz respeito às implicações futuras das decisões presentes. É um modelo unificado e integrador que:

- determina e revela o propósito organizacional (valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações) para priorizar a alocação de recursos;
- descreve as condições internas de resposta ao meio ambiente externo e as formas de modificá-las; engaja todos os níveis para a consecução dos fins maiores.

Gestão por Competências é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas de forma a implementar o planejamento estratégico, construindo uma organização eficaz, que atinja com excelência as metas traçadas.

5.5.2 Objetivos (e vantagens)

- Agilizar ações elevando a capacidade gerencial para a tomada de decisões;
- Proporcionar visão de conjunto e consciência coletiva;
- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Possibilitar maior delegação;
- Orientar Programas de Qualidade;
- Manter a eficácia organizacional;
- Sustentar a cultura organizacional;
- Gerir competências técnicas e comportamentais.

5.5.3 Indicadores da Eficácia

Devemos ter bem claro que competência organizacional refere-se ao patrimônio de conhecimentos que confere vantagens competitivas à organização enquanto que competência individual é a capacidade do indivíduo de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Enquanto o Planejamento Estratégico possui indicadores globais da organização e sua inter-relação com o ambiente, a Gestão por Competências avalia o desempenho individual dos talentos e sua contribuição (principalmente qualitativa) para o alcance da excelência empresarial.

Os principais indicadores da organização, segundo Kaplan, são:

- Indicadores financeiros: relacionados ao fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, etc.;
- Indicadores ligados ao cliente: satisfação do cliente, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado, etc.;
- Indicadores internos: tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, etc.
- Indicadores de inovação: desenvolvimento de novos produtos, projetos de melhoria, pesquisa e desenvolvimento, etc.

Utilizam-se índices objetivos de referência para avaliar o desempenho global (para toda a empresa), desempenho grupal (para a equipe) e de desempenho individual (para cada pessoa).

O desempenho individual, que cada vez mais se valoriza aspectos de generalidade e multifuncionalidade, envolve:

- Competência Pessoal: a capacidade de aprendizagem e absorção de novos conhecimentos e habilidades;
- Competência Tecnológica: a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e da multifuncionalidade;
- Competência Metodológica: a capacidade de empreendimento e de iniciativa para a resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador de problemas;
- Competência Social: a capacidade de se relacionar com diferentes pessoas e grupos, bem como de desenvolver trabalhos em equipe.

5.6 Responsabilidade Social (Empresarial)

5.6.1 Conceito

É a forma de conduzir os negócios da empresa tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Assim, acionistas, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente tornam-se preocupação fundamental da organização ao decidir suas ações. A base da Responsabilidade Social é a ética, expressada nos princípios e valores adotados pela empresa, na transparência e na coerência entre discurso e ações.

Vinculação da Responsabilidade Social ao Processo de Gestão

"A Responsabilidade Social Empresarial tornou-se um fator competitivo para os negócios. No passado, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos. Depois, veio a onda da qualidade, mas ainda focada nos produtos e serviços. Hoje, as empresas devem investir no permanente aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais depende e com os quais se relaciona: clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores. Isso inclui também a comunidade na qual atua, o governo, sem perder de vista a sociedade em geral, que construímos a cada dia". (Uniethos)

Considerando o entendimento de que a Administração de Pessoas / RH é uma função de staff, os profissionais da área, e os psicólogos em especial, atuam na promoção do comprometimento de todos os públicos e parceiros (stakeholders) organizacionais para a excelência dos produtos, serviços e convivência.

Ações de Responsabilidade Social

- Excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas dos consumidores e usuários (Projetos ISO);

- Condições adequadas de trabalho para os colaboradores (ambientais, de remuneração justa, benefícios customizados, capacitação profissional, realização pessoal, estímulo ao diálogo e participação no processo de tomada de decisão etc.);
- Inclusão de pessoas portadoras de deficiência física no dia-a-dia empresarial, valorizando e reconhecendo suas competências e integrando-as às equipes de trabalho;
- Desenvolvimento social, valorizando a diversidade cultural e defesa da liberdade de pensamento e expressão;
- Projetos de desenvolvimento científico e cultural, esportivo, educacional e comunitário;
- Apoio a iniciativas e parcerias com o Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos e não governamentais que têm como objetivo gerar serviços de caráter público: fundações; associações de bairro; entidades beneficentes, de educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia; fundos comunitários; ONGs etc.)

Ações de Responsabilidade Social nas quais os membros da Comissão de Psicologia Organizacional e do Trabalho do CRP-08 desenvolveram e/ou participaram:

- Projetos de Políticas Públicas para a Inclusão da Pessoa com Deficiência;
- Projetos de Políticas Públicas para o Idoso;
- Projeto Assédio Moral (palestra dramatizada);
- Projeto para a Comunidade do Assentamento Vitória Régia, com palestras, dinâmicas de grupo, com objetivo aumentar a auto-estima e conscientizar alguns aspectos comportamentais básicos necessários a qualquer organização ou estabelecimento de convênio com empresas próximas a região (Bosch, New Holland, dentre outras) para aproveitamento desta mão-de-obra.

Diferenciais do Psicólogo

- Conhecimento do comportamento humano: dando ao psicólogo uma percepção mais ampla dos componentes que levam ao atingimento dos objetivos da empresa e, em especial do homem.
- Visão mais humana: o psicólogo trabalha muito bem na união das ações das pessoas, das equipes de trabalho e da organização, pois outras especialidades tendem a valorizar mais a produtividade da empresa ou das unidades que a compõe.

Recomendações das autoras:

O psicólogo organizacional precisa ter bem claro qual é o seu diferencial competitivo, pois as atividades desenvolvidas, conforme citadas neste manual, podem ser praticadas por profissionais oriundos de diversas áreas de formação. Portanto, recomendamos:

- Participar das reuniões em que são discutidas as soluções dos problemas apresentados em todas as esferas;
- Estar disponível sempre;
- Aprendizagem contínua em áreas tais como: administração, mediação, gerenciamento de projetos, gerenciamento de processos, análise de indicadores, comportamento do consumidor, entre outras;
- Postura de integrador;

Colocar-se em posição estratégica para ter acesso as informações relevantes da empresa no que se refere a processos, relacionamentos interpessoais, intra e interdepartamentais, com o objetivo de contribuir efetivamente na melhoria do clima e no favorecimento do atingimento dos resultados esperados.

Referências

BOOG, Gustavo G (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** – ARH. São Paulo. Editora atlas, 1981.

________. **Como Transformar RH** (um centro de despesas) em um Centro de Lucro. São Paulo. Makron Books., 1996.

________. **Construção de Talentos** – Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2002.

COSTA, Tarcízio. (Coord.) Qual o futuro da área de RH nas empresas? Makron Books. São Paulo, 2000.

DEMO, Gisela. **Políticas de GP nas Organizações.** Editora Atlas. São Paulo, 2005.

FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de Pessoal – Relações Industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

________. **Certificação de Competências Profissionais.** Análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências. Referenciais metodológicos. Brasília: OIT/SPPE (MEC) Brasil, 2002. 288p.

FLEURY, Afonso e Maria Thereza FLEURY. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

JESSUP, Gilbert e Helen. **Seleção e avaliação no trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Análise, Planejamento, Implementação e controle. São Paulo. Editora Atlas, 1998.

LEAL,Manoel Flávio; DAKKACHE, Mariana Lucia Kalluf. Artigo **"Planejamento de Recursos Humanos: um diferencial competitivo".** Dezembro 2003.

PERES, Angelo. Artigo **"Plano de Negócios e os Profissionais de Recursos Humanos".**

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. ed.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE,Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

WEIGAND, Roberto. Artigo **"Publicidade".** Por Joel Dutra e André Fischer*. Você S/A, 17.08.2206.

Sites

- http://www.monsanto.com.br/recursos_humanos
- http://www.oxiteno.com.br/po/gestaodepessoas
- http://notitia.truenet.com.br
- http://www.br.avon.com
- http://portalexame.abril.com.br
- http://www.pr.gov.br/batebyte
- http://www.dearaujo.ecn.br

ANOTAÇÕES

CRP-08

Sede Curitiba
Fone: (41) 3013-5766
Fax: (41) 3013-4119
e-mail: crp08@crppr.org.br

Subsede Londrina
Fone: (43) 3026-5766
e-mail: crplondrina@crppr.org.br

Subsede Maringá
Fone: (44) 3031 5766
e-mail: crpmaringa@crppr.org.br

Subsede Umuarama
Fone: (44) 3624-0319
e-mail: crpumuarama@uol.com.br

Subsede Cascavel
Fone: (45) 3038-5766
e-mail: crpcascavel@crppr.org.br

www.crppr.org.br

